

KULTUR UND WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG IN CHINA**BARBARA KRUG**

ERIM REPORT SERIES <i>RESEARCH IN MANAGEMENT</i>	
ERIM Report Series reference number	ERS-2001-82-ORG
Publication	December 2001
Number of pages	26
Email address corresponding author	bkrug@fbk.eur.nl
Address	Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Rotterdam School of Management / Faculteit Bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam P.O.Box 1738 3000 DR Rotterdam, The Netherlands Phone: +31 10 408 1182 Fax: +31 10 408 9640 Email: info@erim.eur.nl Internet: www.erim.eur.nl

Bibliographic data and classifications of all the ERIM reports are also available on the ERIM website:
www.erim.eur.nl

ERASMUS RESEARCH INSTITUTE OF MANAGEMENT

REPORT SERIES *RESEARCH IN MANAGEMENT*

BIBLIOGRAPHIC DATA AND CLASSIFICATIONS		
Abstract	<p>Die Ökonomie ist so kultur- wie geschichtslos. Das ist ihre Stärke, vermag sie doch deshalb Gemeinsamkeiten auch dort zu entdecken, wo Historiker, Anthropologen, und nicht zuletzt die Bewohner eines Landes, Einzigartigkeit beanspruchen. Es ist auch ihre Schwäche, weil nur das sein kann, was gemäss des analytischen Instrumentariums, sein darf. Eine positive wirtschaftliche Entwicklung muss durch funktionierende Märkte hervorgerufen worden sein. Eine Zunahme der Faktorproduktivität deutet auf das Funktionieren des Preismechanismus hin, wenn nicht gar Korruption als Pareto-superiore Lösung und subversiver Weg mit administrativen Vorschriften umzugehen, gewertet wird. China gibt deshalb konzeptuelle wie empirische Probleme auf. Das sind auf der einen Seite die hohen Wachstumsraten der Wirtschaft, die durch einen verbesserten Ressourceneinsatz, aber auch die Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen hervorgerufen wurde. Da ist aber auch die Transformation eines Wirtschaftssystems weg von einer Planwirtschaft hin zu einer arbeitsteiligen Konkurrenzwirtschaft, die im Vergleich zu den ehemals sozialistischen Staaten in Mittel- und Osteuropa von geringerer Arbeitslosigkeit, geringeren Inflationsraten und hohen Exporterfolgen begleitet wurde. Das herkömmliche Instrumentarium der Ökonomie kann hier nur wenig befriedigende Erklärungen bieten. Deshalb scheint die Literatur, die in der Kultur die Ursache für den chinesischen Wirtschaftserfolg sieht, vielversprechender zu sein. Diese Interpretation kann zusätzlich als Beleg anführen, dass mit Korea, Taiwan, Hongkong und Singapur weitere chinesische Staaten mit ebenso beeindruckenden Wirtschaftsleistungen aufwarten können.</p>	
Library of Congress Classification (LCC)	5001-6182	Business
	5546-5548.6	Office Organization and Management
	5548.7-5548.85	Industrial Psychology
	HD 85.CHINA	Economic Growth, Development, Planning
Journal of Economic Literature (JEL)	M	Business Administration and Business Economics
	M 10	Business Administration: general
	L 2	Firm Objectives, Organization and Behaviour
	P 21 P50	Socialist Systems and Transitional Economies Comparative Economic systems
European Business Schools Library Group (EBSLG)	85 A	Business General
	100B	Organization Theory (general)
	240 B	Information Systems Management
	170 F	Economic policy
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)		
Classification GOO	85.00	Bedrijfskunde, Organisatiekunde: algemeen
	85.05	Management organisatie: algemeen
	85.08	Organisatiesociologie, organisatiepsychologie
	83.25	Economische transitie
Keywords GOO	Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie	
	Organisatieleer, informatietechnologie, prestatiebeoordeling	
	Economische ontwikkeling, Economische hervormingen, Culturele aspecten, China	
Free keywords	Economic development, Cultural development, China, Transition	

Kultur und wirtschaftliche Entwicklung in China

Barbara Krug

Die Ökonomie ist so kultur- wie geschichtslos. Das ist ihre Stärke, vermag sie doch deshalb Gemeinsamkeiten auch dort zu entdecken, wo Historiker, Anthropologen, und nicht zuletzt die Bewohner eines Landes, Einzigartigkeit beanspruchen. Es ist auch ihre Schwäche, weil nur das sein kann, was gemäss des analytischen Instrumentariums, sein darf. Eine positive wirtschaftliche Entwicklung muss durch funktionierende Märkte hervorgerufen worden sein. Eine Zunahme der Faktorproduktivität deutet auf das Funktionieren des Preismechanismus hin, wenn nicht gar Korruption als Pareto-superiore Lösung und subversiver Weg mit administrativen Vorschriften umzugehen, gewertet wird¹. China gibt deshalb konzeptuelle wie empirische Probleme auf. Das sind auf der einen Seite die hohen Wachstumsraten der Wirtschaft, die durch einen verbesserten Ressourceneinsatz, aber auch die Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen hervorgerufen wurde. Da ist aber auch die Transformation eines Wirtschaftssystems weg von einer Planwirtschaft hin zu einer arbeitsteiligen Konkurrenzwirtschaft, die im Vergleich zu den ehemals sozialistischen Staaten in Mittel- und Osteuropa von geringerer Arbeitslosigkeit, geringeren Inflationsraten

¹ Cheung 1996.

und hohen Exporterfolgen begleitet wurde². Das herkömmliche Instrumentarium der Ökonomie kann hier nur wenig befriedigende Erklärungen bieten. Deshalb scheint die Literatur, die in der Kultur die Ursache für den chinesischen Wirtschaftserfolg sieht, vielversprechender zu sein. Diese Interpretation kann zusätzlich als Beleg anführen, dass mit Korea, Taiwan, Hongkong und Singapur weitere chinesische Staaten mit ebenso beeindruckenden Wirtschaftsleistungen aufwarten können³.

Im folgenden wird deshalb der Frage nachgegangen werden, inwieweit tatsächlich kulturelle Relikte eine Rolle bei Chinas Wirtschaftsentwicklung spielen. Dabei wird auf das Instrumentarium der Institutionenökonomik zurückgegriffen, da diese Ansätze, durch ihre Endogenisierung von Institutionen, zu denen geerbte Traditionen oder Organisationsformen ebenso gehören wie selbstbindenden Regeln (Normen oder Werte), es erlauben, über die Markt-, Preis-, Knappheits- und Eigennutzmaximierungs-konzepte hinauszugehen⁴. Ein besonderer Teilbereich der chinesischen Wirtschaft wird herausgegriffen, nämlich der neue private Sektor. Dies lässt sich deshalb vertreten, weil der Wirtschaftserfolg Chinas, wie auch seine Transformation entscheidend davon abhing, dass neue Unternehmer, neue Unternehmen und ein neues Unternehmertum entstanden.

² Die beste Darstellung findet sich in Qian 2000 und Krugman 1994.

³ Die bekanntesten sind Redding 1990 und 1996, sowie Boisot und Child 1999.

⁴ Eine Übersicht findet sich in Williamson 1993; North 1984; Nelson 1996; Greif 1993.

Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass chinesische Unternehmer sich einem spezifischen Problemfeld gegenüberstehen, von dessen partiellen Lösungen, die Überlebensfähigkeit ihrer Unternehmen abhängt⁵. Nach einer Analyse, in der die Probleme isoliert dargestellt sind, werden deshalb verschiedene chinesische Lösungswege vorgestellt, wobei die Konzentration auf diejenigen Lösungen liegt, in denen sich kulturelle Faktoren finden lassen. Es wird gezeigt werden, dass der institutionelle Neuaufbau des chinesischen Wirtschaftssystems beides kennt: gezielte Adaption vergangener Institutionen, aber auch Institutionenbildung der “unsichtbaren Hand”, wenn nämlich bestimmte Gebräuche, wie Geschäftsabschlüsse via Verträge, dadurch Handeln binden, dass ein immer grösser werdender Kreis von Unternehmern demselben Kodex folgen. Einige Schlussbemerkungen werden darüber spekulieren, inwieweit das Unternehmertum in China zu einem Wirtschaftssystem führen kann, dass man ehesten mit “Netzwerk-Kapitalismus” bezeichnen könnte.

Transformation als Unsicherheit

Im Gegensatz zu „normalen“ Entwicklungs- oder Schwellenländern sehen sich alle Transformationsökonomien und so auch China, einem signifikant höherem Niveau an Unsicherheit und Risiko gegenüber.

⁵ Vgl. Krug und Polos 2001.

Koexistenz von Markt und Plan

Die erste Besonderheit des chinesischen Wirtschaftssystems ist die Koexistenz von plan- und marktwirtschaftlichen Strukturen⁶. Während einige Sektoren freie Märkte, das heisst Sektoren sind, in denen freie Preisbildung ebenso den Regelfall darstellen wie freier Marktzugang und Austritt, charakterisiert andere Sektoren nach wie vor eine Bürokratie, die über Produktion, Preise, Absatzwege und Verteilungsregeln entscheidet. Wäre die Einteilung, welcher Sektor zu welchem Wirtschaftssystem gehört, eindeutig und stabil, hätten die neuen Unternehmer Möglichkeiten, die sich daraus ergebenden Effekte zu antizipieren. Unternehmertum würde sich in den freien Sektoren konzentrieren, während die Staatsbetriebe höchstens ausländische Konkurrenz fürchten müssten. Da der Reformprozess in China jedoch keine Big-Bang-Lösung ist, sondern die Liberalisierung Schritt für Schritt verläuft, und da weiterhin grosse regionale Unterschiede in der Durchführung der Reformen bestehen, ist es für einzelne Firmen wie auch potentielle Unternehmer schwierig, zukünftige Kosten, Erträge und Risiken einzuschätzen. China befindet sich weniger in der Situation dysfunktionaler Institutionen als vielmehr in einer Situation "institutioneller Schwäche", indem keine der beiden Wirtschaftssysteme seine jeweiligen Sanktionen oder Anreize voll entfalten kann. Diese Schwäche ist China-spezifisch; keine andere ehemals sozialistische Ökonomie kennt eine solche Konfiguration.

Eine weitere Besonderheit des Wirtschaftssystems, und eine, die China mit allen anderen ehemals sozialistischen Ländern zu Anfang der Reformen teilte, ist das Fehlen von privater Ersparnis, handelbaren Produktionsfaktoren, Vertragssicherheit und durchsetzbaren privaten Eigentumsrechten. Während die europäischen Länder jedoch die westeuropäische, liberale Lösung wählten, in der Verfassung und gewählte Parlamente, Privateigentum und freien Binnen- (und Aussen-) handel schützen, gilt das für China nicht. Dies bedeutet, dass auch in Bereichen, in denen private Unternehmen zugelassen und erwünscht sind, institutionelle Schwäche vorherrscht. Dazu gehört auch das Fehlen von Institutionen, die solche Konflikte lösen helfen können, denen sich Firmen und Unternehmer gegenüberstehen, wie freiwillige Schiedsbarkeit, Verbände oder Gerichte.

Dies weist auf die dritte Besonderheit des chinesischen Wirtschaftssystems hin. Es fehlen viele Mittlerinstitutionen, die es marktwirtschaftlichen Systemen ermöglicht, hochspezialisiertes individuelles Handeln miteinander zu koordinieren, wie z.B. Banken, die Informationen potentieller Handelspartner generieren, sowie Ersparnis poolen, um sie in investive Zwecke umzuleiten, Anwälte, die die Vertrauenswürdigkeit potentieller Partner garantieren oder bindende Verträge aushandeln, aber auch Dienstleistungen, wie die Werbewirtschaft⁷.

⁶ Qian 2000.

⁷ Nooteboom 1999.

Diese Besonderheiten lassen sich zusammenfassen als eine Situation der Unsicherheit und des Risikos. Damit werden Unternehmensgründungen vergleichsweise teuer, da entsprechende Prämien kalkuliert werden müssen. Die zweite Gruppe von Faktoren, verstärkt diesen Trend noch.

Neuheit als Manko

Die Entwicklung eines privaten Sektors hängt davon ab, dass sich eine ausreichend grosse Zahl von Unternehmen als überlebensfähig erweist. Ansätze, die sich mit der Frage des Überlebensrisikos von Firmen und Branchen beschäftigen⁸, können auch angewandt werden, um das Risiko des ganzen privaten Sektors in China zu beleuchten. Die Neuheit des privaten Sektors, und damit das Risiko des Scheiterns chinesischen Unternehmertums, weist vier Besonderheiten auf, wenn man ihn z.B. mit einem anderen neuen Sektor, wie dem IT-sektor im Westen vergleicht.

Die erste Besonderheit ist das Fehlen von Information, die sich aus der Koexistenz von Markt und Plan, aber auch dadurch ergibt, dass in denjenigen Sektoren, in denen freie Preisbildung gegeben ist, die Märkte noch schlecht funktionieren. Fehlende Marktinformation umfassen das Wissen um Preise in anderen Regionen, im Ausland oder bei staatlich regulierten Gütern. Weiterhin ist der Wert von Ressourcen wie Land, Industrievermögen oder Patenten kaum

realistisch zu bewerten, weil keine Markttransaktionen getätigt werden.

Schliesslich sind Einschätzungen der Preis- und Einkommenselastizitäten der Nachfrage nicht bekannt.

Eine zweite Besonderheit ist, dass organisatorisches Wissen fehlt: Wie man eine Firma gründet, wie man sie strukturiert, wie man Arbeitsverhältnisse begründet oder beendet, kurzum: normales Managementwissen, konnten in China in den letzten 40 Jahren nicht gelernt werden. Dasselbe gilt für Wissen um Absatz und Absatzwege, für das Aufbauen von Zulieferungsketten, für den Umgang mit Kapital und Kapitalmärkten. Ein weiterer Aspekt ist das fehlende technische Wissen im Umgang mit neuen Technologien, welches gerade in den letzten Jahren die modernen Dienstleistungssektoren revolutionierte und für die es in China nur ungenügende Ausbildungsgänge gibt.

Eine dritte Besonderheit ist das Fehlen von Geschäftspraktiken. Seit längerem ist dokumentiert, dass auch im Westen wesentlich mehr Geschäftsbeziehungen über informelle Verträge, Versprechungen und synchronisiertes Handeln verläuft, als uns das die Transaktionskostentheorie glauben machen will⁹. Nicht jede mögliche Kontingenz wird von Geschäftspartnern schriftlich niedergelegt. Damit spielen Gebräuche und Geschäftspraktiken eine grosse Rolle, sind sie doch "kostengünstige" Wege, um privaten Tausch zu regeln. Diese schweigenden Übereinkommen, denen sich die Teilnehmer oft nicht mal bewusst sind (tacit

⁸ Stinchcombe 1965; Hannan und Freeman 1984; Hannan und Freeman 1989; Krug und Polos 2001.

⁹ Baumann 1996 und die darin erwähnte Literatur. Macauley 1963.

knowledge) tragen viel dazu bei, die Wirtschaftsabläufe reibungslos und flexibel zu gestalten. In einem Land, in dem für 30 – 40 Jahre, private Produktion und privater Handel verboten waren, geht das Wissen, um diese Praktiken verloren. Selbst wenn sich einige noch erinnern, bleibt immer noch die Unsicherheit, ob sich genügend andere derselben Praktiken erinnern. Denn nur dann, wenn sich eine grosse Zahl von Unternehmen an die gleiche Praxis und Routinen erinnern, nur dann zeigt sich der kostensparende Effekt. Geschäftspraktiken sind eine Frage der schweigenden Durchsetzung und damit nicht kalkulierbar.

So zeigt sich, dass Neuheit als Manko die Situation allgemeiner Unsicherheit und Risiko noch verstärkt. Neuheit als Manko ist sicherlich ein Problem, mit dem alle Transformationsländer kämpfen. Wenn nun aber China seine zusätzliche Bürde, nämlich die Institutionenschwäche, kompensieren konnte, dann müssen in China Wege gefunden worden sein, mit der Neuheit als Manko relativ besser umzugehen als die europäischen Transformationsländer.

Dies war die Ausgangsvermutung einer empirischen Studie, die noch andauert und bis heute zu ca. hundert Interviews mit Privatunternehmern in zwei Provinzen – Shanxi und Zhejiang – führte¹⁰. Eine Auswertung der Interviews, die sicherlich keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben kann oder generalisierende Schlussfolgerungen erlaubt, ist dennoch illustrativ. Sie zeigt, dass man nicht kulturbestimmte Persönlichkeitsmerkmale bemühen muss, um

das rasche Entstehen eines Privatsektors zu erklären. Vielmehr haben die Chinesen, – zumindest in zwei Provinzen - Wege gefunden, mit der institutionellen Schwäche und Neuheit als Manko umzugehen. In vielen Fällen bestehen die Wege darin, dass sie Institutionen und Organisationsformen aus ihrer Vergangenheit re-aktivierten, um damit die Transaktionskosten zu senken. Dies steht im klaren Gegensatz zu den europäischen Transformationsstaaten, in denen oftmals nur in einer Kopie westlicher, sprich: westeuropäischer oder nordamerikanisches Vorbilder, das Heil gesehen wird.

Die Vergangenheit als „blueprint“.

Es gibt sicherlich noch mehr Aspekte, die zeigen, zu welchem Ausmass die chinesische Vergangenheit wieder ihr Haupt erhebt. In den Interviews kamen jedoch folgende Faktoren in beiden Provinzen zum Tragen:

Die Re-vitalisierung der Dorfgemeinschaft.

Im Gegensatz zur Meinung der Kommunistischen Partei Chinas, aber auch vieler westlicher „Berater“, zeichnen sich ehemals sozialistische Staaten nicht dadurch aus, dass der Staat der Eigentümer aller Ressourcen. Es geht vielmehr um ein Wirtschaftssystem, das keine Eigentumsrechte, sondern nur „öffentliche

¹⁰ Eine genauere Darstellung der Provinzen und der Methoden findet sich in Goodman 1999, sowie in Krug und Hendrichke 2001. Die empirische Forschung wurde unterstützt von der Koeniglichen

Domänen" kennt¹¹. Deshalb muss am Anfang der Privatisierung eine Konfiszierung stehen, die einer Organisation, wie z.B. der Treuhand in Deutschland, die rechtsgültige Eigentumsverantwortung überträgt. Der Ersteigentümer muss definiert werden, bevor Knappheit und Preis Angebot und Nachfrage, oder Haftung und residualer Eigentumsanspruch wirken können. Es geht also darum, wer als "natürlicher" Eigentümer angesehen wird, bevor man Marktgesetzmässigkeiten einführt. In China waren dies die Dörfer. Es blieb ihnen überlassen, nach Wegen zu suchen, um die dorfeigenen Ressourcen (Industrievermoegen, Finanz- oder Humankapital und Land), effektiver zu nutzen¹².

Historiker, die mit der imperialen Geschichte Chinas vertraut sind, hätten wenig Probleme die Organisation lokaler Bürokratie wieder zu erkennen¹³. Im kaiserlichen China war der Staat auf Dorfebene nicht vertreten. Anstelle dessen übertrug er Amtsgewalt an Private, meist die sogenannte Gentry, deren Aufgabe darin bestand, die lokale Verteidigung zu organisieren, Konflikte zu schlichten, aber auch die lokale Wohlfahrt (und Infrastruktur) zu erhalten. Da die staatlichen Finanzzuweisungen meist nicht ausreichten, die Ausgaben zu decken, war es Dörfern aus Tradition und Gewohnheitsrecht zugestanden, „Gebühren“ zu erheben. Die Allokation der Belastung wie auch der Nutzniess staatlicher Tätigkeit, wurde ebenfalls innerhalb des Dorfes ausgehandelt. Als bei

Akademie der Wissenschaften sowie dem Trustfonds der Erasmus Universitaet Rotterdam.

¹¹ Posner 1980.

¹² Rozelle und Li 1998; Rozelle et.al. 2000; Krug 1997.

¹³ Nachfolgendes stuetzt sich auf Esherick und Rankin 1990. Duara 1988, Mann 1987; Chu 1962.

Reformbeginn das Finanzsystem dezentralisiert wurde, so dass ab 1982 kein Dorf mehr auf eine Budgetdeckung durch übergeordnete Behörden rechnen konnte, auf der anderen Seite aber erwartet wurde, dass Dörfer Arbeitsplätze ausserhalb der Agrarwirtschaft schaffen, konnte man sich eines Modells aus der Vergangenheit erinnern. Die Dorfversammlung oder Dorfführung wies Landnutzungsrechte an private Bauernfamilien zu, verkaufte oder verpachtete dörfliches Anlagevermögen an Einzelpersonen, erhob eigene Gebühren, schuf Institutionen zur Schlichtung von Konflikten und allokierte Belastung wie auch Nutzniess der kommune-eigenen Tätigkeit¹⁴.

Die Konsequenzen, die sich daraus ergeben, dass das Dorf als „natürlicher“ Ersteigentümer der Ressourcen akzeptiert wird, zeigen sich, wenn man über eine statische Betrachtung hinausgeht. Erstens erlaubte das Vorgehen lokale Experimente in bezug auf die Übertragung von Nutz- oder Eigentumsrechten anstelle auf einen einheitlichen Plan zurückzugreifen. Dadurch kann sowohl flexibel auf lokale Bedingungen reagiert, wie auch lokales Wissen mobilisiert werden. Zweitens stellt Partizipationsmöglichkeit (und nicht erst demokratische Wahlen) einen starken Anreiz dar, die Kooperationsbreitschaft und Zusammenarbeit aller Dorfmitglieder bei der Nutzung von Allmenden zu erhöhen¹⁵, was wiederum den Reformprozess legitimieren hilft. Drittens stellt sich jurisdiktioneller Wettbewerb zwischen den Kommunen ein, die nun alle um Investitionen, gute Ideen, wie die Dorfwirtschaft transformiert werden kann, und

¹⁴ Nee and Matthews 1996; Nee und Su 1990; Nee 1989; Oi 1995.

¹⁵ Ostrom 1990.

knappe unternehmerische Talente konkurrieren müssen¹⁶. Wie die empirischen Studien in Shanxi und Zhejiang zeigt, sind es in der Tat die neuen Manager und Unternehmer, die auf der einen Seite zur Finanzierung lokaler Aufgaben herangezogen werden, auf der anderen Seite jedoch genügend Einfluss haben, die lokale Bürokratie für ihre Interessen einzuspannen. Sie haben damit eine gute Chance, die Nachfolger der traditionellen Gentry zu werden.

Wiederbelebung privater Verträge

Seit der Mitte der Ming-dynastie regeln Private ihre Geschäfte mit Verträgen, wobei die Schiedsgerichtsbarkeit durch dritte Parteien (privat oder Behörden) wahrgenommen werden¹⁷. Die chinesischen Dörfer konnten also auf ungefähr fünfhundert Jahre Erfahrung mit Verträgen zurückblicken. Diese Erfahrung umfasst Kauf- und Pachtverträge.

Die Interviews zeigten, dass schriftliche Verträge das dominierende Mittel sind, um Geschäftstätigkeiten im privaten Sektor zu regeln. Dieses Ergebnis überrascht insoweit, als es der Norm gegenseitiger Verpflichtung und Reziprozität, durch die soziale Gruppen „normalerweise“ Aktivitäten koordinieren, zu widersprechen scheint. Wie jedoch die Interviews zeigten, werden schriftliche Verträge deshalb benutzt, um Zweideutigkeiten und Missverständnissen zu

¹⁶ Vgl. auch die Darstellungen in Nee 1989; Walder 1994; Qian und Weingast 1997. Krug 1996.

¹⁷ Myers 1982, 286-287; Chen und Myers 1976 und 1978. Pitman und Potter 1994.

vermeiden, nicht um Trittbrettfahrerverhalten, wie das die Transaktionskostentheorie vermutet, zu begrenzen¹⁸. Die freiwillige Übernahme der Institution des Vertrages durch die meisten Unternehmen, zeigt dann Synergie-effekte und führt zu einer Reduktion der Transaktionskosten im privaten Sektor.

Die Adaption der klassischen Pachtverträge bestand in den 80er Jahren darin, dass nicht Land sondern vor allen Dingen Industrievermögen verpachtet wurde. Nachdem ermittelt worden war, welche Dorfbewohner, die beste Idee hatte, wurde ihm ein Pachtvertrag angeboten, der ihm das Kontrollrecht über die dorfeigenen Betriebe übertrug. Er erhielt einen Vertrag, in dem ihm ein Einkommen zugesprochen wurde, dass aus zwei Komponenten besteht: einem fixen Einkommensanteil plus einem gewissen Prozentsatz am Nettogewinn. Wie die Transaktionskostentheorie zeigt, besteht der Vorteil eines solchen Vertrages darin, dass der Teilungsparameter die Risikoteilung zwischen Pächter und Eigentümer definiert, während der fixe Einkommensanteil, erfolgsunabhängig der Entlohnung vorangegangener Investitionen dient¹⁹. Je pessimistischer der Eigentümer, d.h. das Dorf, desto geringer der Anteil am Nettogewinn, den er für sich beansprucht. Dies deshalb, weil der Nettogewinn auch negativ sein kann, und der Eigentümer nicht die Verluste mittragen will. Andererseits reflektiert der Teilungsparameter aber auch die Innovationsrente. Je zuversichtlicher der Pächter (Manager) ist, Wege zu finden, aus dem

¹⁸ Macauley.1963; Nooteboom *et.al.* 1997; Menkhoff 1992; Cheng und Rosett 1991.

¹⁹ Cheung 1969; Stiglitz 1974.

Dorfunternehmen einen Überschuss erzielenden Betrieb zu machen, desto grösser der Anteil, den er für sich aushandelt. Diese „Ernteteilungsverträge“ sind in China seit ein tausend Jahren bekannt und wurden in der Reformära, wie die Interviews zeigen, zur Standardform bei der Umwandlung der kollektiven Betriebe in solche mit eigener Rechnungslegung. Wie die empirische Untersuchung weiterhin zeigt, waren die meisten Kommunen in den 80er Jahren pessimistisch. Die Manager konnten hohe Anteile am Nettogewinn aushandeln. In der anschliessenden Boomphase wurden sie reich, einen Reichtum, den sie oftmals dazu verwandten, Anteile am Unternehmen zu kaufen, bis sie Haupt- oder einziger Eigentümer des Betriebes wurden.

Die Ernteteilungsverträge stehen somit am Anfang der Privatisierung des geerbten Anlagevermögens in der Volksrepublik. Dabei hilft die Risikoteilung auch Risiko-averse Manager und Unternehmer zu gewinnen. Die Verträge sind Anreiz-optimal, weil der Manager im Gegensatz zum Kader an Gewinn und Verlust beteiligt sind. Die Verträge belohnen weiterhin „gute Ideen“.

Wiederum ist es das kollektive Gedächtnis, welches es ermöglichte, die Privatisierung staatlichen Vermögens, wie aber auch privaten Tausch mit Institutionen zu regeln, die als legitim angesehen werde und deren Funktionsweise bekannt war.

Betriebsgründungen durch Partnerschaften und Allianzen

Die beiden obigen Beispiele zeigen, wie durch geschickte Adaption erinnelter Institutionen, der private Sektor neue Strukturelemente erhielt, wobei funktionale Gesichtspunkte, nämlich der ökonomische Werte einer Institution im Vordergrund stand. Dass dieselbe Überlegung auch im Fall der stabilsten Institution der chinesischen Geschichte, nämlich der Familie, gelten soll, kam trotzdem überraschend in der empirischen Untersuchung. Im Gegensatz zur Literatur spielt in keiner der beiden untersuchten Provinzen die Familie eine Rolle als Wirtschaftseinheit²⁰. Eine andere empirische Studie in Zentralchina, zeigt, dass es in der Regel Kernfamilien sind, die Familienunternehmen gründen, während die Grossfamilie (im Sinne von drei Generationen) auch dort wenig präsent ist²¹. Dies gilt sowohl bei der Firmengründung als auch im Management der Unternehmen, wo Arbeitsplätze nur für die engsten Familienangehörigen geschaffen werden. Die Argumentation lautet oftmals, dass die Familie einen zu kleinen Pool an Finanz- und Humankapital bereitstellen kann. Aus analytischer Sicht liesse sich vermuten, dass regionale Unterschiede beachtet werden müssen. Komparative Studien sind notwendig, um zu zeigen, ob in denjenigen (Süd-)Provinzen, die traditionsghemaess die Institution von Grossfamilien und Clans kannten, andere Formen der Unternehmensgründung und –führung zu beobachten sind. Eine andere Vermutung würde auf die Entwicklung der Kleinfamilie, als dominierende Familienform hinweisen, wie sie auch in anderen

²⁰ Freedman 1970; Fukuyama 1995; Brook 1990.

²¹ Pistrui *et.al.* 2001.

Teilen der Welt durch die Modernisierung und arbeitsteilige Wirtschaft erfolgt und empirische Studien entsprechend modellieren.

Das Fehlen der Familie heisst jedoch auf keinem Fall, dass die Chinesen sich ihre tradierten Normen der gegenseitigen Verpflichtung und Reziprozität nicht zu nutze gemacht hätten, um sie ökonomisch sinnvoll einzusetzen. Die Interviews zeigen, dass an die Stelle der Familie nun soziale Gruppen getreten sind. Es sind einmal Freunde aus der gemeinsamen Armeezeit oder Kommilitonen aus der Universität, wenn nicht Freunde aus der Kindheit, mit denen man knappe Ressourcen poolt, Unternehmen gründet, Informationen austauscht, und die helfen das Unternehmen über die lokalen Grenzen auszuweiten. Innerhalb der Gruppe greifen tatsächlich die traditionellen Normen, wobei bedeutsam ist, dass Gruppenzu- und -austritt flexibel gehandelt wird. Wie die empirische Studie zeigt, sind es diese Netzwerke, die die eigentlichen innovativen Unternehmer im heutigen China sind. Sie gestatten individuellen Unternehmern Experimente, wobei ein Fehlschlag akzeptiert wird, schreiben neues Gewohnheitsrecht im Geschäftsbereich, und koordinieren den Austausch schlecht transferierbarer Ressourcen, wie Land, aber auch Wissen. Gleichzeitig generieren sie Erfahrung, was alles schief gehen kann, die für das Überleben in einer Konkurrenzwirtschaft wichtig ist. Da insbesondere die Hochschulen und die Armee Institutionen sind, in denen sich Chinesen aus allen Landesteilen treffen, bieten in der Tat diese Gruppen grössere Netzwerke an. Im Vergleich dazu muss die Familie, die lokal konzentriert ist, einen geringeren ökonomischen Wert darstellen.

Eine andere Form der Partnerschaft sind die Beziehungen zur lokalen Bürokratie oder zu den Staatsbetrieben. In diesen Fällen lässt sich eher von strategischen Allianzen, die zum gegenseitigen Nutzen eingegangen werden, sprechen. In diesen Allianzen bieten staatliche Behörden oder einzelne Politiker nützliche Information und Sozialkontakte, aber auch eine vorteilhafte Besteuerung und Regulieren an, wofür sie im Gegenzug Gebühren, freiwillige Zuwendungen oder Beteiligung am innerbetrieblichen Konsum erwarten. Davon auszugehen, dass diese Art der Allianz mit zunehmender Liberalisierung vor allen Dingen der Faktormärkte verschwindet, wäre jedoch, wie die Interviews zeigten, verfehlt.

Privatunternehmen greifen zunehmend zum Instrument der "Vergesellschaftung", d.h. der Umwandlung ihrer Betriebe in GmbHs oder Aktiengesellschaften, um die Eigentums- und Haftungsrechte zu härten. Während in der Vergangenheit Bürokraten oder Behörden "als Eigentümer staatlicher Produktionsfaktoren", Anteile des Nettogewinnes für sich beanspruchten, die jährlich aufs Neue ausgehandelt werden mussten, erlaubt das neue Gesellschaftsrecht diese Bürokraten offiziell als Gesellschafter oder Aktionäre zu registrieren. Damit beschränkt sich in der Zukunft deren Anteil am Nettogewinn auf die gezahlten Dividenden. Diese Umwandlung von „stakeholders“ in „shareholders“ ist sicherlich ein bemerkenswerter Schritt hin zu privaten Eigentumsrechten. Behörden oder Politiker werden zu Kapitaleignern, wobei noch unklar ist, ob ihre

Anteile in Zukunft frei gehandelt werden. Die strategische Allianz mutiert zur Eigentümerversammlung.

Soweit legt die empirische Untersuchung nahe, dass das chinesische Wirtschaftssystem der Zukunft durch zwei Netzwerkformen charakterisiert wird. Einmal Netzwerke, die branchenspezifisch sind, die geerbten Grossunternehmen koordinieren, diese mit dem formalen Ausbildungssystem der Universitäten und Forschungsinstituten koppeln, und in denen Bürokraten weiterhin eine grosse Rolle spielen. Zum anderen unspezifische Netzwerke mit freiem Zu- und Austritt, deren Aufgabe es ist, neue Marktchancen und Techniken zu entdecken, informelles (tacit) Wissen zu mobilisieren und dieses an die neuen Klein- und Mittelbetriebe im privaten Sektor weiter zu geben. Beide Formen der Netzwerke benutzen Sozialtechniken, die aus der Vergangenheit bekannt sind, und die in den Geschäftsbeziehungen der Auslandschinesen ebenfalls anzutreffen sind. Neu ist hingegen die Vernetzung von Mittel- und Kleinbetrieben durch Netzwerke, die weder einen Klan, noch einen gemeinsamen Herkunftsort, noch eine gemeinsame Ausbildung als Basis kennen. Auch wenn jedes der Netzwerke, einen dieser Faktoren als Ausgangspunkt nimmt, so wachsen die Unternehmen mit zunehmender Grösse und Aktionsradius aus diesen festen Kategorien heraus, wie die Interviews zeigen. Es ist diese flexibel gehaltene Mitgliedschaft, bei der der erwartete Nutzen ebenso eine Rolle spielt wie die freiwillige Übernahme moralischer Verpflichtung, die verhindert, dass chinesische Netzwerke zu klassischen Patronage-systemen oder festen Oligopolen mutieren.

Schlussfolgerung

Der bisherige Reformprozess in China zeigt, dass die Chinesen bei der Neugestaltung ihres Wirtschaftssystems nicht unbedingt auf eine Kopie „westlicher“ Organisationsstrukturen und Geschäftspraktiken angewiesen sind. Ihre Geschichte offeriert ein Menü an Lösungen, aus denen sie wählen können. Angesiedelt irgendwo zwischen Kosten-Nutzen-Analyse und Zufall experimentieren die neuen Unternehmer und Dörfer mit verschiedenen Methoden. Die Vergangenheit wird jedoch nicht blind imitiert. Vielmehr werden die Institutionen so geändert, dass sie den heutigen Bedingungen gewachsen sind - oder sie werden als Lösungsmethode verworfen. Erweist sich eine Institution als sinnvoll, dann wird die Institution beibehalten und nachgeahmt. Es handelt sich hier um „institution-building by good practice“²². Der Vorteil, alte Institutionen wiederzu beleben, beschränkt sich jedoch nicht nur auf das Wissen um und die Erfahrung mit ihnen.

Ein weiterer Vorteil dieses Weges betrifft die Legitimation neuer Institutionen. Wie die Interviews zeigen, werden Technologien, Routinen, und Organisationsformen um so eher kopiert, wenn sie sich irgendwo im Inland, einschl. Hongkong und Taiwan, oder im chinesischen Ausland, wie Singapur, bestätigt haben. Sie werden dann als kompatibel mit der chinesischen Kultur

angesehen. Schliesslich zeigen die Interviews, dass eine ökonomische Bewertung traditioneller Institutionen für Chinesen nicht ungewöhnlich ist. Selbst die Familie musste im Laufe der Geschichte genügend erzeugen, um die Ansprüche aller Mitglieder zufrieden zu stellen. Anderenfalls wurde die Familie (oder der Klan) geteilt²³. Die Vereinbarkeit des ökonomischem Kalküls mit Werten wie Vertrauen, Loyalität oder moralischer Verpflichtung ist sicherlich ein kulturelles Relikt, das für Nichtchinesen schwer nachzuvollziehen ist. Aber es ist genau diese Vereinbarkeit, die es den neuen Unternehmern ermöglicht, traditionelle Institutionen zu instrumentalisieren, um sie ökonomischen Zwecken nutzbar zu machen. Wie gezeigt, werden solche Institutionen wiederbelebt, die Unsicherheit dadurch senken helfen, dass sie individuelles Handeln koordinieren und Routinen schaffen. Dadurch senken sich die Transaktionskosten im privaten Sektor und trägt zum Wirtschaftserfolg bei.

²² Benewick 1998.

²³ Krug und Frey 1987.

Bibliographie

- Baurmann, M. (1996): Der Markt der Tugend. Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft. Tuebingen: J.C.B. Mohr
- Benewick, R. (1998): Towards a Developmental Theory of Constitutionalism, in: Government and Opposition Bd. 33, Nr. 4, S. 442-451
- Boisot, M.H., Child, J. (1999): Organisation as Adaptive Systems in Complex environments: The Case of China, in: Organisation Science Bd. 10, Nr. 3, S. 237-252
- Brook, T. (1990): Family Continuity and Cultural Hegemony: The Gentry of Ningbo, 1368-1911, in: Escherick, J.W. and Backes Rankin, M. (Hrsg.) Chinese Local Elites and Patterns of Dominance. Berkeley, CA: University of California Press, S. 27-50
- Chen, Fu-mei, Myers, R.H. (1976): Customary Law and the Economic growth of China during the Ch'ing Period, in: Ch'ing-shih Wen-t'i Bd. 3, Nr. 5, S. 1-32
- Chen, Fu-mei, Myers, R.H. (1978): Customary Law and the Economic growth of China during the Ch'ing Period, in: Ch'ing-shih Wen-t'i Bd. 3, Nr. 10, S. 4-27
- Cheng, L., Rosett, A. (1991): Contract with a Chinese Face: Socially Embedded Factors in the Transformation from Hierarchy to Markets, 1978-1989, in: Journal of Chinese Law Bd. 5, Nr. 2, S. 143-244
- Cheung, S.N.S. (1969): Transaction Costs, Risk Aversion, and the Choice of Contractual Arrangements, in: Journal of Law and Economics Nr. 12, S. 23-42

- Cheung, S.N.S. (1996): A simplistic general equilibrium theory of corruption, in: Contemporary Economic Policy Bd. 14, Nr. 3
- Ch'ue T'ung-tsu. (1962): Local Government in China und the Ch'ing. Boston, MA: Harvard University Press
- Duara, P. (1988): Culture, Power, and the State. Stanford, CA: Sanford University Press
- Esherick, J.W., Backes Rankin, M. (1990): Introduction. In Esherick, J.W. and Backes Rankin, M.(Hrsg.) Chinese Local Elites and Patterns of Dominance. Berkeley, CA: University of California Press, S. 1-27
- Freedman, M. (1970): Family and Kinship in Chinese Society. Stanford, CA: Stanford University Press
- Fukuyama, F. (1995): Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. London: Penguin
- Goodman, D.S.G. (1999): King Coal and Secretary Hu: Shanxi's Third Modernization, in: Hendrichske, H. und Feng, C. (Hrsg.) The Political Economy of China's Provinces: Comparative and Competitive Advantage. London: Routledge, S. 211-248
- Greif, A. (1993): Contract Enforceability and Economic Institutions in Early Trade: The Maghribi Traders Coalition, in: American Economic Review Bd. 83, Nr. 3, S. 525-548
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review Nr. 49, S. 149-164
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1989): Organization Ecology, Cambridge: Cambridge University Press
- Krug, B. (1996): Marktwirtschaft als Problem des 'Institution Building' von unten: Das Beispiel China, in: Cassel, D. (Hrsg.) Entstehung und Wettbewerb von Systemen, Berlin: Duncker & Humblot, S. 163-178

- Krug, B. (1997): Privatisation in China: Something to learn from?, in: Giersch, H. (Hrsg.) Privatisation at the Turn of the Century. Berlin: Springer, S. 269-293
- Krug, B., Frey, B.S. (1987): Ökonomische Theorie der patriarchalischen Familie, in: Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nr. 107, S. 337-359
- Krug, B. (2000): Kommentar zu Qian Yingyi, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Bd. 156, Nr. 1, S. 175-178
- Krug, B., Hendrichske, H. (im Erscheinen) (2001):, The Emergence of a Private Business Sector in China: The Case of Zhejiang. Fontainebleau: INSEAD
- Krug, B, Polos, L. (2001): Emerging Markets, Entrepreneurship and Uncertainty. The Emergence of a Private Sector in China(forthcoming)
- Krugman, P. (1994): The Myth of Asia's Miracle. Foreign Affairs (Nov./Dec.), S. 62-78
- Macaulay, St. (1963): Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, in: American Sociological Review, Nr. 28, S. 55-67
- Mann, S. (1987): Local Merchants and the Chinese Bureaucracy, 1750-1950. Stanford, CA: Stanford University Press
- Menkhoff, Th. (1992): Yinyong or How to Trust Trust, Chinese non-contractual business relations and social structure, in: Internationales Asienforum, Nr. 23, S. 262-288
- Myers, R.H. Customary Law, Markets, and Resource Transactions in Late Imperial China. Explorations in the New Economic History, S. 273-299

- Nee, V. (1989): Peasant Entrepreneurship and the Politics of Regulation in China. In Nee, V. und Stark, D. (Hrsg.) *Remaking the Economic Institutions of Socialism*. Stanford, CA: Stanford University Press, S. 169-207
- Nee, V., Matthews, R. (1996): Market Transition and Societal Transformation in Reforming State Socialism, in: *Annual Review of Sociology* Nr. 22, S. 401-435
- Nee, V., Su S. (1990): Institutional Change and Economic Growth in China, in: *Journal of Asian Studies* Nr. 49, S. 3-25
- Nelson, R.R. (1996): *The Sources of Economic Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Nooteboom, B. (1999): The Triangle: Roles of the Go-Between. In Gabbay, S und Leenders, R. Eds. *Corporate Social Capital and Liability*. Dordrecht: Kluwer, S. 341-355
- Nooteboom, B., Berger, H., Noorderhaven, N.G. (1997): Effects of Trust and Governance on Relational Risk, in: *Academy of Management Journal*, Bd. 40, Nr. 2, S. 308-332
- North, D.C. (1984): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* Nr. 140, S. 7-17
- Oi, J.C. (1995): The Role of the Local State in China's Transitional Economy, in: *The China Quarterly* Nr. 144, S. 1132-1149
- Ostrom, E. (1990): *Governing the Commons*. Cambridge: Cambridge University Press
- Pitman B., Potter, P.B. (1994): Socialist Legality and Legal Culture in Shanghai: A Survey of Getihu, in: *Canadian Journal of Law and Society* Bd. 9, Nr. 2, S. 41-72.

- Posner, R.A. (1980): A Theory of Primitive Society, With Special Reference to Law, in: Journal of Law and Economics Bd. 23, Nr. 1, S. 1-53
- Putterman, L. (1995): The Role of Ownership and Property Rights in China's Economic Transition, in: The China Quarterly Nr. 144, S. 1047-1064
- Qian, Y. The Process of China's Market Transition (1978-1998) (2000): The Evolutionary, Historical, and Comparative Perspective, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics Bd. 156, Nr. 1, S. 151-171
- Qian Y., Weingast, B.R. (1997): Federalism as a Commitment to Preserving Market Incentives, in: Journal of Economic Perspectives Bd. 11, Nr. 4, S. 83-92
- Redding, S.G. (1990): The Spirit of Chinese Capitalism. Berlin/New York: de Gruyter
- Redding S.G. (1996): The Distinct Nature of Chinese Capitalism, in: The Pacific Review Bd. 9, Nr. 3
- Rozelle, S., Li, G. (1998): Village leaders and land-rights formation in China, in: American Economic Review Bd. 82, Nr. 2, S. 433-438
- Rozelle, S., Park, A., Huang, J., Jin, H.H. (2000): Bureaucrat to Entrepreneur: The Changing Role of the State in China's Grain Economy, in: Economic Development and Cultural Change Bd. 48, Nr. 2, S. 227-252
- Rozman, G. (Ed.) (1993): Confucian Heritage and its Modern Adaptation. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Stiglitz, J.E. (1974): Incentives and risk sharing in sharecropping, Review of Economic Studies April, S. 219-255

- Stinchcombe, A.L. (1965): Social structure of Organisations, in: March, J.G. (Hrsg.) Handbook of Organisations, Chicago: Rand McNally
- Walder, Andrew G. (1994): Local Governments as Industrial Corporations: An Organizational Analysis of China's Transitional Economy. Papers in Political Economy, University of Chicago: Chicago
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York/London: Macmillan
- Williamson, O. E. (1993): The Evolving Science of Organization, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics Nr. 149, S. 36-63

Publications in the ERIM Report Series Research* in Management

ERIM Research Program: "Organizing for Performance"

2001

Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems: Effects on Trust and Perceived Job Security

Paul Boselie, Martijn Hesselink, Jaap Paauwe & Ton van der Wiele

ERS-2001-02-ORG

The Emergence of a Private Business Sector in China: The Case of Zhejiang

Barbara Krug & Hans Hendrichske

ERS-2001-03-ORG

Contingent Employment in the Netherlands

Ferrie Pot, Bas Koene & Jaap Paauwe

ERS-2001-04-ORG

Under Construction. (Identities, Communities and Visual Overkill)

Slawomir Magala

ERS-2001-17-ORG

The Dutch Banking Chipcard Game: Understanding a Battle between Two Standards

Henk J. de Vries & George W.J. Hendrikse

ERS-2001-18-ORG

Social Structures for Learning

Irma Bogenrieder & Bart Nooteboom

ERS-2001-23-ORG

Empirical Evidence for the relation between customer satisfaction and business performance?

Ton van der Wiele, Paul Boselie & Martijn Hesselink

ERS-2001-32-ORG

On the emergence of growers' associations: self-selection versus market power

G.W.J. Hendrikse & W.J.J. Bijman

ERS-2001-34-ORG

Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave

Paul Boselie & Ton van der Wiele

ERS-2001-42-ORG

Project Contract Management and a Theory of Organization

J. Rodney Turner & Stephen J. Simister

ERS-2001-43-ORG

The Geography of International Strategy: A multi-level framework

Douglas van den Berghe

ERS-2001-51-ORG

* A complete overview of the ERIM Report Series Research in Management:

<http://www.ers.irim.eur.nl>

ERIM Research Programs:

LIS Business Processes, Logistics and Information Systems

ORG Organizing for Performance

MKT Marketing

F&A Finance and Accounting

STR Strategy and Entrepreneurship

"The E-Business Research Network". Summary of the results of the Dutch pilot survey
Ton van der Wiele, Roger Williams, Jos van Iwaarden, Melanie Wilson & Barrie Dale
ERS-2001-59-ORG

Cold Wars and Hot Issues. (Management of Responsibilities)
Dr Slawomir Magala
ERS-2001-64-ORG

Macro Intentions, Micro Realities: A two-level strategic approach to the single European market
Alan Muller & Rob van Tulder
ERS-2001-70-ORG

Learning and Governance in Inter-Firm Relations
Bart Nooteboom
ERS-2001-71-ORG

Research in the Management of Learning, Change and Relations: a European Perspective
Bart Nooteboom
ERS-2001-72-ORG

The Causality of Supply Relationships: a Comparison between the US, Japan and Europe
Gjalt de Jong & Bart Nooteboom
ERS-2001-73-ORG

Problems and Solutions in Knowledge Transfer
Bart Nooteboom
ERS-2001-74-ORG

The practice of investment appraisal: An empirical enquiry?
Mehari Mekonnen Akala & Rodney Turner
ERS-2001-77-ORG

Investment Appraisal Process: A Case of Chemical Companies
Mehari Mekonnen Akala & Rodney Turner
ERS-2001-78-ORG

China Incorporated: Property Rights, Privatisation, and the Emergence of a Private Business Sector in China
Barbara Krug & Hans Hendrichske
ERS-2001-81-ORG

Kultur und wirtschaftliche Entwicklung in China
Barbara Krug
ERS-2001-82-ORG

The Economics of corruption and cronyism – an institutional approach
Barbara Krug & Hans Hendrichske
ERS-2001-83-ORG

Combining Commerce and Culture: Establishing Business Relations in China
Barbara Krug & Frank Belschak
ERS-2001-84-ORG

Entrepreneurship by Alliance
Barbara Krug & Judith Metha
ERS-2001-85-ORG

2000

Critical Complexities, from marginal paradigms to learning networks

Slawomir Magala

ERS-2000-02-ORG

Marketing Cooperatives and Financial Structure: a Transaction Costs Economics Analysis

George W.J. Hendrikse & Cees P. Veerman

ERS-2000-09-ORG

A Marketing Co-operative as a System of Attributes: A case study of VTN/The Greenery International BV,

Jos Bijman, George Hendrikse & Cees Veerman

ERS-2000-10-ORG

Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective

George W.J. Hendrikse & Cees P. Veerman

ERS-2000-13- ORG

Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative

George W.J. Hendrikse & W.J.J. (Jos) Bijman

ERS-2000-15-ORG

Organizational Change and Vested Interests

George W.J. Hendrikse

ERS-2000-17-ORG

Is Polder-Type Governance Good for You? Laissez-Faire Intervention, Wage Restraint, And Dutch Steel

Hans Schenk

ERS-2000-28-ORG

Foundations of a Theory of Social Forms

László Pólos, Michael T. Hannan & Glenn R. Carroll

ERS-2000-29-ORG

Reasoning with partial Knowledge

László Pólos & Michael T. Hannan

ERS-2000-30-ORG

The Strawberry Growth Underneath the Nettle: The Emergence of Entrepreneurs in China

Barbara Krug & László Pólós

ERS-2000-34-ORG

Trading Virtual Legacies

Slawomir Magala

ERS-2000-36-ORG

The Interdependence between Political and Economic Entrepreneurship

Barbara Krug

ERS-2000-43-ORG

Ties that bind: The Emergence of Entrepreneurs in China

Barbara Krug

ERS-2000-44-ORG

Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands

Paul Boselie, Jaap Paauwe & Paul Jansen

ERS-2000-46-ORG

Possible futures for the HR function in different market
Roger Williams, Jaap Paauwe & Anne Keegan
ERS-2000-54-ORG

Quantity versus Quality in Project Based Learning Practices
Anne Keegan & J. Rodney Turner
ERS-2000-55-ORG

The Management of Innovation in Project Based Firms
Anne Keegan and J. Rodney Turner
ERS-2000-57-ORG

Learning by Experience in the Project-Based Organization
J. Rodney Turner, Anne Keegan & Lynn Crawford
ERS-2000-58-ORG